

Contents lists available at ScienceDirect**ScienceDirect**journal homepage: www.elsevier.com/locate/rgo

L'accès aux ressources en création d'entreprise : vers une reconsidération des facteurs sociaux

Amina Omrane*^a



^aDocteur et enseignante en sciences de gestion, Université de Sfax, Sfax, 3021, Tunisie

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 January 15
Received in revised form 09 March 15
Accepted 16 March 15

Keywords:

Compétences socio-relationnelles
Capital relationnel d'un porteur de projet
Ressources en création d'entreprise

ABSTRACT

Les travaux de recherche en entrepreneuriat ont largement mis en valeur le capital relationnel d'un porteur de projet et sa contribution à l'acquisition des moyens financiers, des informations et du support social. Ceci revient à ce que l'entrepreneur, dès qu'il se trouve emporté par le désir d'assurer la survie et le rayonnement de son projet, il se trouve le plus souvent confronté à un handicap de financier mitigé à un manque d'informations et de support social en provenance de ses collaborateurs. Or, toujours est-il que le capital social entrepreneurial en soi suscite une polémique et une interrogation sur les facteurs qui propulsent son développement. Dans cette perspective, nous proposons de centrer notre réflexion sur les compétences sociales afin d'apporter un éclairage à la manière dont se forme le capital relationnel du porteur d'un projet. Dans le même sillage d'idées, nous soulignons les influences que ces habiletés sont susceptibles d'exercer autant sur la mobilisation des moyens nécessaires que sur l'extension du capital relationnel de l'entrepreneur. Une investigation qualitative conduite sur une dizaine de porteurs de projets tunisiens a été effectuée pour tester ces propos, via une reconsidération des catégories d'aptitudes socio-relationnelles les plus saillantes.

© 2015 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. All rights reserved.

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.

1. Introduction

Les entreprises nouvelles installées sur le marché depuis moins de trois années confrontent, majoritairement, plusieurs problématiques liées à l'hostilité, au manque de légitimité¹, à l'équivocité, ainsi qu'à la rareté des moyens requis à leur développement (financiers, matériels, humains, etc). Il serait donc, opportun d'engager un processus de recherche, de sélection et d'exploitation des ressources indispensables à la pérennisation de tels nouveaux projets entrepreneuriaux.

Par ailleurs, les recherches engagées dans le champ de l'entrepreneuriat ont considérablement mis sur l'impact de la carence en ressources et des moyens sur la vulnérabilité et la fragilité des entreprises nouvelles tout au long de leurs trajectoires de développement, et en l'occurrence durant leur phase de croissance² (Chandler et Hanks, 1994 ; Green et Brown, 1997). Ces ressources abordées dans la littérature entrepreneuriale, étant à la fois multiples et diversifiées, on pourrait en retenir celles qui sont les plus relevées en la matière. Nous en citons les ressources financières, informationnelles et celles liées au support social³. Dans cette optique, une question est susceptible d'être posée : « quel serait le mode d'accès aux ressources le plus privilégié pour les

¹L'entrepreneur, par manque de crédibilité, se trouve dans l'obligation de justifier ses actes et ses activités pour savoir se vendre face aux différentes parties prenantes potentielles.

²Sur la phase de survie-développement du processus de création d'un projet, voir Bruyat et Julien (2001), ainsi que Fayolle (2007).

³Les ressources qui ont été les plus abordées au niveau de la plupart des recherches déjà conduites en la matière sont : les informations et le financement.

* Corresponding author. Tel.: +00216 25 967 570.

E-mail address: amina.omrane@yahoo.fr

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.

2214-4234/\$ – see front matter © 2015 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. All rights reserved.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rgo.2015.03.002>

entrepreneurs qui sont en guise de développement de leurs nouvelles créations ? ».

Un faisceau d'études s'est développé pour porter un éclairage sur les effets considérables que pourrait avoir le capital relationnel de l'entrepreneur sur la mobilisation des ressources essentielles à la création de son entreprise (Shane et Cable, 2002 ; Jack et Anderson, 2002 ; Davidsson et Honig, 2003 ; Aldrich et Ruef, 2006). Ce capital relationnel résulte, entre autres, de l'immersion du porteur d'un projet dans des cercles et des réseaux de connaissances, lui procurant les principales sources d'appui à la création de son entreprise nouvelle via la collecte et le montage des ressources nécessaires. Une meilleure appréhension du capital social entrepreneurial passerait, à ce stade, par une exploration des compétences sociales de l'entrepreneur et de leurs retombées sur l'avancement du processus entrepreneurial.

Les écrits qui se sont attelés à apporter des éléments de réponse à la question préalablement sont peu nombreux. Ils sont essentiellement conduits par Baron et Markman (1998, 2000, 2003) et Boyatzis (2004, 2007) qui ont considérablement mis en relief que les compétences sociales (ou *political skills*) de l'entrepreneur constituent un sentier qui facilite l'accès aux ressources externes, d'autant plus que de telles habiletés impactent positivement l'extension du capital relationnel de l'entrepreneur. Elles feront, dans ce qui suit, l'objet d'un approfondissement bien fondé.

Notre recherche s'articule, alors, autour de la question centrale suivante : quels sont les effets attendus des habiletés socio-relationnelles du porteur d'un projet sur l'extension de son réseau relationnel afin de faciliter la mobilisation des ressources et moyens nécessaires à la bonne conduite de son nouveau projet ? L'objectif de la présente étude consisterait alors à mettre en évidence quel des entrepreneurs qui ont un capital relationnel semblable peuvent ne pas accéder, de la même manière, aux ressources requises à la maturation de son entreprise. Ses aptitudes socio-relationnelles lui offrent la possibilité de tirer le meilleur parti de son réseau relationnel afin de se doter les moyens indispensables au rayonnement de son entreprise nouvellement créée.

Suite à une incursion dans le champ de l'entrepreneuriat, nous proposons d'étudier, dans un premier temps, l'influence du capital relationnel du porteur d'un projet sur la mobilisation des informations et moyens dont il a besoin, puis de focaliser l'attention sur les compétences sociales dont l'entrepreneur devrait disposer pour fédérer des relations sociales prometteuses.

Les résultats obtenus au regard de l'étude exploratoire conduite sur dix entrepreneurs, œuvrant dans des Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique-SSII, seront exposés dans un deuxième temps. Au final, l'interprétation des résultats obtenus permettrait de proposer un modèle de recherche dédié aux relations entre les habiletés socio-relationnelles du porteur d'un projet, son capital relationnel et la mobilisation des ressources qui en découle.

2. Cadrage théorique

L'examen des travaux de recherche portant sur les interactions qui pourraient se dégager entre compétences sociales, capital relationnel entrepreneurial et mobilisation des ressources nous a permis de déceler les éléments fondateurs de ces concepts, ainsi que les liens qui pourraient en dériver.

2.1. Le rôle du capital social de l'entrepreneur dans la facilitation de son accès aux ressources clés

Une entreprise nouvellement créée, arrivée récemment sur un marché comprenant N concurrents (de grandes firmes, des multinationales, des entreprises à parcours bien balisé), ne jouit pas de la même visibilité et crédibilité qu'une grande structure préétablie depuis des années. L'entreprise nouvelle se trouve, en fait, désavantagée par rapport à ses pairs déjà existants. Les grandes entreprises diversifiées jouissent d'un avantage pérenne et défendable comparativement aux entreprises nouvelles qui sont en manque de notoriété vis-à-vis de leurs différents partenaires actuels et potentiels.

Or, le processus de création d'entreprise étant long et assez consommateur de ressources et compétences variées ; il en résulte donc un besoin accru en matière d'agencement des ressources et de détention des compétences spécifiques de la part de l'entrepreneur. A ce niveau, force est de mentionner que, durant les premiers stades de lancement et de création d'un nouveau projet entrepreneurial, l'intérêt est porté sur le processus de sélection et d'agencement des différentes ressources accumulées (via les partenaires de proximité) afin d'attirer les premiers clients et de se vendre face aux partenaires clés. Paradoxalement, lors de la phase de survie-développement, le succès entrepreneurial n'est à atteindre sans transiger sur le degré d'accès de l'entrepreneur à des ressources externes rares mais capitales (Cable et Shane, 2002 ; Stuart et Sorenson, 2005 ; Groen, 2005 ; Soetanto et Van Geenhuizen, 2012 ...). Ceci s'explique, par ailleurs, par le fait que la conception, le prototypage des produits/services actuels et potentiels, et la croissance de la rentabilité d'une entreprise nouvelle soient tributaires, voire dépendantes de la réunion des moyens prônés à cette cause (Shane et Delmar, 2004).

A ce titre, les ressources dont il est question comprennent : (a) le financement indispensable au décollage du nouveau projet (crédits bancaires octroyés, investissement provenant des capitalistes de risque, aides et subventions allouées par l'état...), (b) les informations fiables requises émanant des fournisseurs, clients, investisseurs, conseillers, ...et servant à réduire l'ambiguïté régnant autour du projet ; et (c) les ressources liées au support social découlant de la crédibilité et de la réputation des partenaires de l'entrepreneur, (dénommés «*referrals*») qui peuvent avoir des effets de recommandation et influencer à la hausse la légitimité de l'entrepreneur.

Par ailleurs, les partisans de l'approche sociale ont inéluctablement soutenu la réflexion consensuelle menée par plusieurs auteurs dans l'entrepreneuriat. Ces derniers ont attesté que le réseau relationnel du porteur d'un projet joue un multi-rôle, protagoniste mais qui touche à plusieurs aspects inter-reliés du processus de création d'une entreprise. Ce réseau de connaissances constitue l'ensemble des canaux et voies par lesquels transitent les informations, s'échangent les connaissances et s'acquièrent les ressources. Ainsi, l'accès aux ressources nécessaires pour la pérennisation d'un nouveau projet dépend considérablement des nœuds confectionnés par son porteur (Stuart et Sorenson, 2005 ; Latour, 2006 ; Simon et Tellier, 2010 ; Bhagavatula et al). L'ensemble de ces relations entretenues forme le capital social du porteur d'un projet qui se définit, par le nombre d'individus -détenteurs de ressources auxquelles pourraient accéder ce dernier (Loury, 1992 ; Knoke, 1999). Inkpen et Tsang (2005, p.151) vont dans ce sens pour rajouter que le capital social

représente « l'agrégation des ressources encastrées dans, disponibles par, et dérivées du réseau de relations possédé par un individu ou une organisation ». Le capital social du porteur d'un projet incombe, donc, à son réseau de relations sociales. Son évolution dans le temps se fait de façon concomitante avec l'augmentation du nombre de contacts et de connaissances de l'entrepreneur et elle débouche le plus souvent sur une acquisition évolutive des ressources externes essentielles.

Dans ce qui suit, nous allons nous atteler sur les trois dimensions du capital social entrepreneurial les plus communément abordées au niveau de la littérature. Ces trois dimensions, héritées de la sociologie des réseaux sociaux sont : la structure du réseau relationnel, la nature des liens sociaux qu'il comporte et la qualité de ces liens.

2.1.1. Les effets de la structure du réseau relationnel

En prenant appui sur les travaux de Burt (1995, 1998, 2000), ainsi que ceux de Chollet (2005, 2010), nous proposons dans ce qui suit d'approcher la structure d'un réseau par le biais de sa taille, de sa densité et du nombre de trous structuraux qu'il renferme.

La taille du réseau relationnel désigne le nombre de liens directs qu'entretient le porteur d'un projet avec les différentes autres personnes-membres de son réseau, dénommés alters (Burt, 1992, 2000 ; Batjargal, 2001 ; Chollet, 2002, 2005). Plusieurs études ont mis en lumière la corrélation positive qui existe entre la capacité de réseautage d'un individu et le nombre de ses connaissances d'une part, et son profit professionnel d'autre part (en terme de rémunération, de réussite professionnelle, de détention de pouvoir...). Dans le même sillage d'idées, Shaw et Conway (2000), ainsi que Neegaard et Madsen (2004) ont avancé que le réseau relationnel d'un entrepreneur qui est composé par de nombreux contacts impacte notablement le développement de son entreprise nouvelle car il lui permet d'accéder aux ressources détenues par les différents membres de ce réseau.

Baron (2007), ainsi que Baron et Tang (2009) ont pointé sur l'importance que revêt l'extension et la largeur du réseau de l'entrepreneur et les effets qui en découlent sur la mobilisation des informations relatives à la reconnaissance des opportunités entrepreneuriales.

De part les informations, le financement constitue une ressource aussi cruciale pour le développement des projets entrepreneuriaux. Il est le plus souvent recherché auprès des membres de leurs réseaux relationnels. Dans cet ordre d'idées, l'étude conduite sur les start-ups technologiques Américaines conduite par Carayannis et al (2000) a mis en évidence que les porteurs de projets œuvrant dans le domaine de la haute technologie lèvent un pourcentage assez significatif de leurs fonds auprès des membres privilégiés faisant partie de leurs réseaux sociaux.

A la taille d'un réseau relationnel s'ajouterait sa **densité** qui est approchée par la proportion de paires d'individus qui se connaissent entre eux. Elle représente l'étendue à laquelle les connaissances d'une personne -ego- sont interconnectées. Chollet (2002), dans sa définition de la densité, atteste que plus les alters qui font partie du réseau d'un égo sont reliés les uns aux autres, plus ils constituent des contacts redondants et plus le réseau dont il est question est dense.

Dans la même perspective, Reagans et McEvily (2003) ont souligné que le transfert des connaissances tacites d'un individu envers les personnes appartenant à son capital relationnel est d'autant plus aisé que ce dernier est dense. Uzzi (1997) et Ahuja (2000) ont autant mis en valeur le travail collaboratif qui se fructifie dans le cadre d'un réseau relationnel dense pour dénoncer naturellement tout type de comportements opportunistes. En revanche, Burt (2000) s'est opposé aux partisans de la densité d'un réseau, démontrant que celle-ci renforce sa fermeture et augmente la probabilité que les membres qui le constituent échangent et enrôlent des informations similaires, voire redondantes. La densité d'un réseau social n'a donc pas fait l'unanimité des chercheurs quant à sa portée.

Le trou structural, concept central dans la conception du capital social abordée par Burt (1992, 1997), représente un « gap » qui se traduit par l'absence de relations entre deux **contacts non redondants**⁴. Selon lui, l'importance du réseau social d'un individu est fortement tributaire du nombre de contacts non redondants qui y figurent. Il rajoute que, si la structure de ce réseau social est également riche en trous structuraux, cet individu pourrait s'interposer pour devenir un Point de Passage Obligé-PPO ou un intermédiaire entre chaque dualité de contacts non redondants.

Un peu plus tard, Burt (2000) atteste, dans la même lignée de pensée, que la richesse d'un réseau social d'un entrepreneur en trous structuraux lui permet d'accéder plus facilement et plus rapidement à l'information avec un meilleur contrôle possible. En 2005, Burt corrobore les propos déjà postulés en stipulant que les trous structuraux drainent trois sortes d'avantages : un accès plus rapide à l'information, une information de meilleure qualité, et un meilleur contrôle de la diffusion de cette information (l'intermédiaire peut choisir à qui et quand la diffuser).

2.1.2. Les effets de la nature des liens sociaux d'un réseau

Le réseau social d'un individu comporte de nombreux liens directs avec d'autres personnes figurant dans ce réseau. Ces liens peuvent être, selon la catégorisation opérée par Granovetter (1973, 1982), soit des liens forts, soit des liens faibles.

Les liens forts sont caractérisés par un degré d'affection et d'attachement interpersonnels élevé. Ils sont le plus souvent établis avec des connaissances intimes auxquelles l'individu accorde sa confiance (parents, conjoint, amis proches,...) et leur consacre assez de temps étant donné qu'ils comptent énormément à ses yeux. Selon Krackhardt (1992), ces liens sont dits forts dépendamment de deux critères : **la fréquence** de l'interaction qui donne lieu à un échange important d'informations et **la durée** de l'interaction qui donne lieu à un « vécu relationnel » relevant la connaissance d'une personne par l'autre. Quant aux **liens faibles**, ils désignent des connaissances occasionnelles, ou lointaines qui ne requièrent nullement un investissement affectif et émotionnel à leur égard (Dubini et Aldrich, 1991). Ces liens caractérisent donc des relations entre des individus qui se rencontrent occasionnellement, consacrent peu de temps à entretenir leurs relations et éprouvent peu de proximité émotionnelle.

⁴ Deux contacts sont dits redondants s'ils ont le même cercle de connaissances et permettent d'accéder aux mêmes sources d'information.

Certains auteurs, à l'instar de Hansen (1999), Reagans et McEvily (2003), Inkpen et Tsang (2005), ont vanté les avantages tirés d'un réseau fermé riche en liens forts. Ils ont soutenu que ces liens forts drainent des bénéfices considérables en termes de transmission de connaissances tacites (Uzzi, 2000), d'échange informationnel (Starr et MacMillan, 1993), et de financement fiable (Jenssen et Greve, 2002 ; Batjargal et Liu, 2004).

Différemment pour Granovetter (1973, 1982), et Burt (1992), les liens faibles favorisent des interconnexions entre des milieux sociaux différents, permettent à ces individus de tirer profit de maintes opportunités qui s'offrent à eux et propulsent la cohésion sociale et l'accès à différentes sources d'information. Mercklé (2004) rajoute, dans ce sens, que les liens faibles et peu denses, assurant l'inter-liaison entre des groupes sociaux distincts, permettent de véhiculer des informations et des ressources distinctes.

Etant donné que les résultats auxquels sont parvenus les chercheurs quant à l'efficacité (ou non) des liens forts et faibles vis à vis de la mobilisation des moyens et ressources sont contrastés, plusieurs auteurs ont ultérieurement tenté de réconcilier ces points de vue opposés. Elles démontrent, dans leur majorité, qu'un mix de liens forts et faibles serait meilleur au regard de la réalisation des objectifs souhaités au sein d'une entreprise. Certains chercheurs mettent également en évidence que nous ne pourrions-nous limiter à une seule typologie de liens au détriment d'une autre (Rowley et al, 2000 ; Hite et Hesterly, 2001 ; Elfring et Hulsink, 2003).

2.1.3. Les effets de la qualité des liens sociaux d'un réseau

Lin (1999, 2001), avance, dans sa théorie des ressources sociales, qu'un réseau riche est un réseau qui renferme des alters ayant plusieurs ressources et moyens diversifiés. Ces ressources représentent le produit des statuts élevés des contacts, de leurs niveaux de vie, ainsi que de leurs caractéristiques démographiques, organisationnelles, professionnelles, techniques, ... La valeur du réseau social dépend également des attributs socioéconomiques (prestige, richesse, statut social...) des acteurs qui composent un réseau (Batjargal, 2001). Pour cela, l'entrepreneur est appelé à reconnaître les relations porteuses de valeur et éviter celles consommatrices de temps.

Cette notion de diversité, évoquée par Lin (2001), incarne l'hétérogénéité des alters du réseau relationnel au regard de plusieurs critères comme le sexe, l'âge, la nationalité, la catégorie socioprofessionnelle, ...

Dans le même ordre d'idées, Rodan et Galunic (2004), ainsi que Chollet et Geraudel (2010) ont mis en valeur l'hétérogénéité des alters, en misant sur l'importance de la diversité des compétences et des champs d'expertise de ces alters. Ces mêmes auteurs ont attesté que ce pluralisme socioculturel et professionnel des alters permet à l'ego de gagner en possibilités d'accès à des ressources nouvelles (non redondantes) et de reconnaître des opportunités d'affaires prometteuses, sans encourir le risque d'investir dans des interactions sociales non pertinentes.

Ainsi, au regard de la littérature abondante et de la multiplication des recherches empiriques consacrées à l'étude du rôle du capital social de l'entrepreneur dans la mobilisation des ressources (financières, informationnelles et sociales), nous avons envisagé de repenser la relation entre ces deux concepts en termes de compétences sociales entrepreneuriales.

2.2. Les compétences socio-relationnelles de l'entrepreneur: un la mobilisation des ressources en création d'entreprise

En passant en revue les travaux de Baron et Markman (1998, 2000, 2003), Baron (2007), et Baron et Tang (2009), nous en déduisons que les habiletés socio-relationnelles de l'entrepreneur peuvent avoir un effet positif sur le développement de son capital relationnel, ainsi que sur son accès aux ressources essentielles. Nous proposons en premier lieu de définir et de présenter les différentes catégories de compétences socio-relationnelles, puis de passer en revue les écrits qui ont étudié leur influence sur la mobilisation des ressources essentielles en création d'entreprise. En dernier lieu, l'attention serait focalisée sur les effets de ces habiletés sur l'enrichissement du capital relationnel du porteur d'un projet.

2.2.1. Les typologies des compétences socio-relationnelles

Thorndike (1920) a été le premier à évoquer le concept de compétence sociale et à tester ses effets sur la performance rattachée à un poste de travail.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs chercheurs ont ultérieurement assimilé la compétence sociale à une forme distincte d'intelligence générale. Ferris et al (2001) ont avancé que la compétence sociale reflète la perspicacité interpersonnelle et la capacité d'ajuster et d'adapter son comportement aux différentes demandes situationnelles, d'influencer efficacement et de contrôler les réponses des autres (p. 1076).

Riggio et al (1993), Witt et Ferris (2001, 2003), ainsi que Ferris et al (2002, 2007) ont également rapporté qu'un individu socialement compétent, étant flexible, il est enclins à comprendre parfaitement les autres, et à s'adapter adéquatement aux différentes circonstances et situations sociales afin d'atteindre ses objectifs professionnels.

Pour décortiquer les différents types des compétences sociales, nous nous sommes référés aux travaux de Baron et Markman (1998, 2000, 2003) et Baron (2007) afin d'en retenir six catégories : la perception sociale, le management de l'impression, l'influence interpersonnelle, l'adaptabilité sociale, l'expressivité et l'intelligence émotionnelle. **La perception sociale** représente la capacité d'appréhension des motivations intrinsèques, intentions et points de vue d'autrui. Elle désigne l'aptitude à « lire » et « décrypter » les pensées des autres. **Le management de l'impression** incarne, plutôt, le fait d'induire une bonne impression chez les autres (Ferris et al, 2005). Ceci se fait via l'auto-promotion qui se matérialise par les efforts d'auto-perfectionnement (ou «self-enhancement-efforts»), au travers l'embellissement de l'apparence physique (la bonne gestion du paraître, de la tenue vestimentaire, de la posture, ...) et les efforts de relèvement des autres (ou «other-enhancement-efforts») qui se traduisent par l'éloge d'autrui provoquant une aisance élevée chez soi. Quant à **l'influence interpersonnelle**, elle se concrétise à travers la persuasion des autres, le changement de leurs attitudes, croyances ou comportements envers les visions souhaitées (Cialdini, 2000). **L'adaptabilité sociale** renvoie à la flexibilité comportementale et à l'habileté

d'ajuster son propre comportement à une variété de demandes situationnelles différentes et rapidement changeantes, avec des individus ayant des backgrounds différents (Baron, 2007 ; Baron et Tang, 2009). **L'expressivité**, par contre, correspond à l'aptitude d'un individu d'exprimer ouvertement ses propres émotions et sentiments d'une clarté qui génère de l'enthousiasme chez les autres (Cialdini, 2000).

Enfin, **l'intelligence émotionnelle** dont dispose un individu réfère à sa capacité à développer des aptitudes d'auto-motivation, de contrôle de ses propres émotions (intelligence émotionnelle de soi), d'influence des émotions des autres, et de développement de relations interpersonnelles (intelligence émotionnelle sociale). En conséquence de quoi, l'individu serait apte à générer de l'enthousiasme et de la ferveur autour de lui de façon à ce qu'il puisse vendre son projet auprès des différents partenaires qui s'y intéressent (Goleman, 1995).

2.2.2. Les effets des compétences socio-relationnelles de l'entrepreneur sur la mobilisation des ressources clés en création d'entreprise

En dépit de la rareté des travaux de recherche mettant en valeur la portée des compétences socio-relationnelles de l'entrepreneur tout au long du processus de création d'entreprise, nous parvenons à en relever les principales études conduites par Baron et Markman (2000, 2003), Baron (2007), ainsi que Baron et Tang (2009). De tels écrits prônent les avantages tirés des compétences socio-relationnelles du porteur d'un projet en termes de mobilisation des moyens essentiels en création d'entreprise.

2.2.2.1. La perception sociale et sa portée

La perception sociale du porteur d'un projet et sa manière d'aborder une discussion et de communiquer dans les foires, colloques et différentes manifestations auxquelles il assiste, lui offrent le plus souvent la chance de solliciter le financement requis au décollage de son entreprise nouvelle. Dans ce sens, Baron (2007, p.224) avance que «not only must entrepreneurs prepare an excellent business plan, they must usually also meet with venture capitalists or representative of other potential sources of funding and make verbal presentations to them. In this context, skill at social perception can be very useful».

Par ailleurs, la perception sociale prédispose l'entrepreneur d'une meilleure aptitude de négociation et de dialogue avec ses différents collaborateurs, les actionnaires, les fournisseurs, le personnel, les clients, etc. En outre, cette habileté assiste l'entrepreneur à se prononcer sur les facteurs et conditions de motivation de ses parties prenantes essentielles, ce qui l'aide à atteindre le degré d'implication requis de leur part.

2.2.2.2. Le management de l'impression et sa portée

Timmons (1994), ainsi que Zacharakis et Meyer (1995) mettent en avant que les décisions émanant des investisseurs quant à leur participation (ou non) à la levée des fonds requis par des entrepreneurs en quête de financement dépendent grandement de leur degré d'appréciation de ces porteurs de projets au regard de leurs compétences, caractéristiques et expériences.

Ces assumptions ont d'ailleurs été confirmées dans les écrits conduits par Baron et ses collaborateurs (2000, 2003, 2007) qui attestent que les habiletés de management de l'impression du porteur d'un projet, via ses efforts d'auto-promotion et d'éloge d'autrui le prédisposent à mobiliser les ressources financières dont il a besoin. Dans cette perspective, Baron (2007, p.225) déclare que «the greater entrepreneurs' skill in inducing positive reactions and impressions in others, the greater their likelihood of obtaining financial resources».

2.2.2.3. L'influence interpersonnelle et sa portée

Les entrepreneurs sont appelés à développer leur capacité d'influence sociale au regard des banquiers, investisseurs, collaborateurs, fournisseurs, associés, ..., et d'une manière générale, auprès de tous les partenaires intéressés par le développement de leurs entreprises nouvelles, afin de les y faire adhérer (Aldrich et Fiol, 1994 ; Carter et al, 1996). En effet, les aptitudes d'influence interpersonnelle qu'exerce le porteur d'un projet vis-à-vis de toutes ses parties prenantes l'aident considérablement à soulever les caps qu'il rencontre tout au long de son parcours entrepreneurial. Ceci se traduit par le fait que les entrepreneurs qui disposent de grandes capacités de conviction d'autrui pourraient persuader les différents partenaires potentiels, et plus particulièrement les capitalistes de risque et les investisseurs, de leur procurer les fonds requis à la maturation de leurs entreprises nouvelles (Gartner et al, 1992 ; Markman et Baron, 1998, 2003).

2.2.2.4. L'adaptabilité sociale et sa portée

Les entrepreneurs disposant d'une forte aptitude d'adaptabilité sociale sont le plus souvent capables de discuter avec toute autre personne, de n'importe quel sujet. Ils peuvent s'introduire aisément aux étrangers (clients, fournisseurs, etc) et s'ajuster à différentes situations sociales, leur permettant de réussir dans le développement de leurs relationnels au même titre que leurs projets. Baron et Markman (1998) ont assimilé ces personnes à des caméléons sociaux à mêmes d'adapter leurs comportements et d'improviser, via des stratégies « copying », pour s'intégrer confortablement dans tout contexte social mouvementé comme celui des TIC.

2.2.2.5. L'expressivité et sa portée

Cialdini (2000), Baron et Markman (2003), Baron (2007), ainsi que Baron et Tang (2009) ont grandement mis en avant le rôle que joue l'expressivité dans l'influence et la persuasion des autres, notamment lors des négociations commerciales. Ces chercheurs ont également mis en évidence que l'expressivité est positivement rattachée au succès dans l'exercice de l'influence interpersonnelle, la conduite des affaires et l'interaction avec autrui ; ce qui donnera lieu à une réussite entrepreneuriale.

2.2.2.6. L'intelligence émotionnelle et sa portée

Les porteurs de projets qui sont aptes à comprendre, à exprimer clairement et convenablement leurs émotions et à gérer celles des autres peuvent détenir un avantage défendable et pérenne dont les autres ne disposent pas (Friedman et al, 1980 ; Kring et al, 1994). Cet avantage est d'autant plus grandissant que ces entrepreneurs sont aptes à influencer les émotions des autres afin d'obtenir leur support social, ainsi que les informations et le financement dont ils ont besoin.

Goleman et al (2002) ont, d'ailleurs, considérablement fait l'éloge des bienfaits de l'intelligence émotionnelle en faisant la distinction, dans leurs écrits, entre l'intelligence par la capacité de reconnaître et gérer l'information émotionnelle pour l'intégrer dans la résolution des problèmes à portée sociale.

2.2.3. Les effets des compétences sociales de l'entrepreneur sur le développement de son capital social

Les chercheurs ayant soutenu la thèse avancée par Baron et Markman (1998, 2000, 2003) et selon laquelle les habiletés sociales contribuent grandement à la formation et au développement du capital relationnel entrepreneurial, sont peu nombreux. En effet, nous n'avons pu retrouver aucune étude empirique exhaustive qui interroge les liens de causalité entre habiletés socio-relationnelles et capital relationnel du porteur d'un projet.

Néanmoins, quelques recherches conceptuelles ont signalé l'existence d'une corrélation entre le développement des compétences socio-relationnelles et celui du capital relationnel. Parmi ces écrits figurent ceux d'O'Donnell et al (2001), de Neegaard et Madsen (2004), et de Boyatzis (2007).

Neegaard et Madsen (2004, p.123) ont, par exemple, souligné que «one future research theme could be to analyse how the density and range of social networks are influenced by the willingness to network as well as social skills». Baron et Markman (2000, p.1) ont également stipulé que «specific social skills, such as the ability to read others accurately, make favorable first impressions, adapt to a wide range of social situations, and be persuasive, can influence the quality of these interactions». Dans cette optique, ils ont rajouté que «social capital is often the result of such skills».

Dans le contexte français, nous avons repéré une recherche conduite par Poirot (2005), qui aborde partiellement la relation entre les habiletés sociales spécifiques du dirigeant CAC40 (son adaptabilité sociale, sa perception sociale, son expressivité, sa conscience de soi et son extraversion), l'activation d'un comportement approprié de sa part et le développement de son capital relationnel (en termes de qualité, de taille et de réputation).

La contribution de la présente étude consisterait donc à tester les propos préalablement avancés dans le cadre de notre réflexion engagée.

3. Méthodologie de la recherche

Dans le contexte tunisien, le secteur des Technologies d'Information et de Communication-TIC- renferme une panoplie de branches d'activités diversifiées dont nous pourrions relever : le développement des logiciels et sites web informatiques, la formation en ligne, la maintenance informatique, ... Etant faiblement réglementé, en plein essor et porteur, les entrepreneurs s'y investissent de plus en plus et y prêtent un intérêt tout particulier. Etant également encouragés à le faire par la faiblesse des barrières à l'entrée et à la sortie, ils peuvent facilement accéder à ce secteur des TIC et s'en désengager sans faille. Par ailleurs, il s'avère que, dans ce secteur, les réseaux sociaux contribuent grandement à la survie et à la pérennisation des sociétés œuvrant dans la haute technologie, faute de quoi les entrepreneurs peineraient à se vendre face à une concurrence de plus en plus exacerbée dans le domaine. En effet, ces entreprises sont le plus souvent localisées dans des techno-parcs, des pépinières d'entreprises, ... Etant réunies dans un même site, des effets de synergie inter-acteurs, et en l'occurrence inter-entrepreneurs, se dégagent. A cet effet, nous avons conduit une étude qualitative auprès de dix porteurs de projets œuvrant dans des entreprises High-Tech tunisiennes situées dans le même pôle technologique (de Sfax). Nous avons réalisé des entretiens individuels semi-directifs, menés en face à face avec les porteurs de projets qui sont dans les trois premières années de création de leurs entreprises pendant le dernier trimestre des deux années 2010 et 2011. Les entretiens ont duré chacun, en moyenne, entre 30 et 45 minutes. Chaque entretien a donné lieu à un enregistrement intégral des réponses de l'interviewé en question (à l'aide d'un dictaphone) puis à une retranscription écrite de tout le discours. Au niveau de chaque entretien, nous avons relevé les «verbatim» qui nous ont permis de dégager les différentes catégories de compétences dont devrait disposer le porteur d'un projet afin de mobiliser les ressources essentielles pour le développement de son entreprise nouvelle.

Les résultats de l'analyse de contenu ont conforté l'idée selon laquelle les compétences socio-relationnelles, préalablement évoquées au niveau du cadrage théorique de cette recherche, sont déterminantes pour la persistance des entreprises nouvelles. Ces mêmes résultats nous ont aidé à spécifier la nature des relations (personnelles versus professionnelles) les plus saillantes au niveau du capital relationnel de l'entrepreneur, pour en déduire les liaisons entre les trois concepts : compétences socio-relationnelles, capital relationnel et mobilisation des ressources essentielles en création d'entreprise.

4. Analyse et discussion des résultats obtenus

Dans ce qui suit, seront présentés les principaux résultats auxquels nous avons parvenu à l'issue de l'étude exploratoire menée auprès des entrepreneurs TIC tunisiens. Ces derniers feront l'objet d'une interprétation et d'une discussion ultérieure.

4.1. L'analyse de contenu thématique

L'étude qualitative a été menée dans le but de mieux circonscrire et appréhender les concepts dérivés de notre question de recherche centrale. Ces concepts touchent aux compétences socio-relationnelles du porteur d'un projet, au capital relationnel entrepreneurial et à la mobilisation des ressources essentielles en création d'entreprise.

L'analyse de contenu thématique que nous avons effectuée a été réalisée dans le cadre d'une démarche progressive à quatre temps, et ce en nous inspirant des directives préconisées par Van de Ven et Poole (1990, 2002), ainsi que Miles et Huberman (2003). Ces étapes renferment : une transcription intégrale des informations collectées, un découpage des différents discours retenus en segments ; un regroupement et une codification des segments qui riment ensemble ; et au final une introduction des inférences en conciliant les codes obtenus avec les objectifs promus au niveau de notre recherche.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons reporté des extraits des réponses des porteurs de projets enquêtés. Les citations textuelles dégagées constituent des verbatims issus des entretiens exploratoires menés. Ces verbatims ont servi à mieux décortiquer le contenu des compétences socio-relationnelles, celui du capital relationnel de l'entrepreneur et de la mobilisation des ressources essentielles afin de mieux appréhender la nature des relations qui les réunissent.

Tableau 1- Les énoncés des citations retenues des verbatims

Entretiens	Compétences sociales de l'entrepreneur /capital relationnel entrepreneurial/mobilisation des ressources essentielles en création d'entreprise
Entretien A	« Etre sociable, savoir être à l'écoute et comprendre ses clients, son personnel, savoir persuader et influencer les banquiers, les fournisseurs, les investisseurs, ...comptent beaucoup du moment où tu as besoin de ces personnes pour faire tourner ton affaire ».
Entretien B	« Pour développer ou relancer ton projet, tu as besoin de ressources financières ...mieux reconcevoir tes produits et services, mieux servir tes clients, requiert une interaction efficace avec eux ».
Entretien C	« Lors des 1 ^{ères} années de création, l'entrepreneur passe par des périodes de stress incontournables. En ce qui me concerne, j'essaie toujours de me calmer, de me contrôler, pour savoir gérer les difficultés, gérer le stress, s'adapter aux différentes circonstances... ».
Entretien D	« Un entrepreneur doit rallier un ensemble d'acteurs pour l'aider au développement de son projet... J'essaie toujours d'écouter les autres, de gérer les relations, de gérer mes réponses, ...Il faut aussi être intelligent et avoir un tempérament modéré et flexible ».
Entretien E	« Pour que tu arrives à développer ton projet, tu dois compter sur tes propres compétences avant de chercher à ce que les autres te soutiennent ; c'est à toi en fait de les mobiliser, de les intéresser et de leur prouver que ton projet est porteur ... tout incombe de soi, de sa croyance en ses capacités ».
Entretien F	« Mener à bien un projet de création signifie regarder autour de soi, comprendre son personnel, ses clients, ses fournisseurs, savoir convaincre l'autre et gagner une négociation quand la situation l'exige, fidéliser les clients actuels et attirer une nouvelle clientèle, pour vendre plus, ...être entouré d'amis et de personnes bien placées sur lesquelles tu peux compter, chercher un investisseur qui aide à soulever les caps financiers, ... ».

Entretien G	« La phase de maturation d'un projet est la phase la plus délicate. Le porteur d'un projet devrait faire preuve de motivation, d'intelligence et de persévérance jusqu'à ce que son entreprise décolle visant l'atteinte d'un certain équilibre. Savoir se vendre et se constituer une clientèle, requiert surtout une bonne gestion des relations pour être à la page, et dépasser les concurrents ».
Entretien H	« Savoir détecter un gap dans le marché cible est à mon avis fondamental. Après, se pose la question du financement : l'aide parentale ou familiale prime dans le contexte tunisien, mais s'avère non contraignante. Une deuxième alternative plutôt conditionnelle correspond plutôt au rôle que jouent les banques , notamment publiques. En troisième ressort, l'attrait des premiers clients importe assez et demande une personne compétente qui fait preuve d'intelligence, de veille et de sociabilité ».
Entretien I	« ...Avoir des compétences techniques n'est jamais suffisant. Le porteur d'un projet est également appelé à disposer d'un réseau de relations préétablies pour acquérir les informations et renseignements requis. L'entrepreneur devrait avoir un tempérament modéré et énergique. Face à un client de poids ou un investisseur potentiel, j'ai toujours appris à déployer des compliments, parfois même de la flatterie, afin de les persuader et induire des réactions favorables et positives chez eux ...L'environnement TIC étant fortement concurrentiel , nous devons surmonter les difficultés sociales en nous actualisant et en renforçant continuellement nos capacités ».
Entretien J	« Auto-motivation, compétences techniques, patience et persévérance sont, de mon point de vue, les piliers fondamentaux au décollage d'un projet nouvellement créé, dont la réussite requiert aussi bien un capital financier qu'un capital connaissances ... Pour les SICARs et capitalistes de risque, tu auras leur adhésion, si tu sais bien leur parler, sympathiser avec eux, ...mais encore mieux si tu te montres brave, ambitieux, confiant. ... Ils le sauront quand tu parleras à voix haute devant le board meeting, quand tu réussiras à te maîtriser, à gérer ton stress et à te contrôler ».

Un passage en revue des extraits de ce qui a été évoqué par les entrepreneurs tout au long du déroulement des entretiens a permis de retirer les quatre constats suivants : (a) les informations et le financement sont les deux ressources les plus recherchées par un entrepreneur naissant ; (b) les relations les

plus mises en relief par les répondants et dites d'affaires, emportent sur les relations personnelles intimes (famille et réseau d'amis,...). Les relations proches sont, des points de vue des interviewés, plus contraignantes; (c) l'intérêt porté aux capacités et aptitudes du porteur d'un projet et qui renferment : sa capacité de réseautage, la persuasion des vis-à-vis, l'interaction efficace avec autrui grâce au management de l'impression qu'il exerce sur eux, l'autocontrôle et la gestion de soi; (d) les partenaires en interaction continue avec l'entrepreneur et avec lesquels ce dernier entretient des relations favorisant le développement de son entreprise sont principalement : les clients et les investisseurs. A cet égard, les répondants mettent en perspective l'attention qu'ils accordent, non seulement à la connaissance des aspirations des clients, mais aussi aux stratégies et politiques des concurrents qui peuvent entraver les plans d'action des entrepreneurs TIC souhaitant développer leurs nouveaux projets.

4.1.1. L'analyse de contenu relative au capital relationnel entrepreneurial

Le discours provenant des entrepreneurs interviewés relate de l'intérêt qu'ils portent à la gestion et au développement des relations sociales avec les parties prenantes clés, notamment les clients actuels et potentiels, le personnel, les banquiers, les investisseurs, les amis Ils ont révélé que tout porteur d'un projet de création d'entreprise devrait s'entourer de partenaires clés, comprendre les besoins de ses clients, fournisseurs, recrues, persuader les banquiers et les investisseurs ; être à l'écoute des autres ; gagner une négociation, fidéliser la clientèle, Ces différentes parties prenantes sont, de leurs points de vue, sources de financement, de conseils, de soutien et d'informations, et donc de mobilisation des moyens requis à la maturation d'un projet entrepreneurial.

Par ailleurs, les répondants attestent que la plupart des relations, qu'ils ont développées jusqu'à présent, sont professionnelles et détenues avec des clients, fournisseurs, ou éventuellement certains responsables administratifs. Ils ont rajouté que ces relations, établies le plus souvent depuis la phase d'engagement, ont évolué en termes d'étendue, de proximité et de fréquence d'interaction ; mais elles demeurent dans l'ensemble axées sur l'échange mutuel et la collaboration. La plupart des interviewés soulignent également l'importance de la détention d'un capital social constitué par des personnes qui n'ont pas les mêmes réseaux de connaissances, et qui ont, donc, des positions sociales différentes découlant de cercles sociaux distincts. Dans ce même ordre d'idées, le 3ème et le 6ème répondant mettent en valeur la portée de la diversité et la richesse de leurs réseaux.

Certaines personnes interrogées (les entrepreneurs 4, 7 et 9) s'expliquent davantage en stipulant que les relations professionnelles qui sont à leur disposition vont s'affermir et se densifier avec le temps, lors de la maturation de leurs entreprises nouvelles.

La grille, affichée dans la figure présentée ci-après, permet de mettre en perspective les différentes caractéristiques qui ont été signalées par les répondants.

Figure 1- Le capital relationnel selon la perception des entrepreneurs

Caractéristiques du CSE	Taille du CSE	Diversité Structurale	Nombre de liens forts	Nombre de liens faibles	Diversité du CSE
Entrepreneurs					
Entrepreneur n°1	*	*	*	*	*
Entrepreneur n°2	*	*		*	*
Entrepreneur n°3	*		*	*	*
Entrepreneur n°4	*	*		*	
Entrepreneur n°5	*				
Entrepreneur n°6	*	*		*	
Entrepreneur n°7	*	*		*	
Entrepreneur n°8	*	*		*	
Entrepreneur n°9	*	*		*	*
Entrepreneur n°10	*	*		*	

4.1.2. L'analyse de contenu relative à l'accès aux ressources externes

Les différents interviewés ont signalé l'importance des informations procurées par les membres de leurs réseaux sociaux, mais également la prédominance du financement requis et acquis par des investisseurs-risques qui acceptent de s'investir dans le développement des projets nouvellement créés qui leur ont été largement recommandés par leurs amis ou collègues. A ce titre, l'interviewé n°5 affirme que « Le problème qui se pose à nous est souvent celui d'argent ; nous avons des chances minimales d'obtenir des crédits bancaires pour avoir des liquidités,... j'ai dû solliciter l'appui d'un investisseur-spécialiste qu'on m'a recommandé ». Le répondant n°6 rajoute que « J'avais un problème financier, je devais le poser aux personnes que je connaissais pour s'en sortir. Heureusement, je n'étais pas socialement enclavé. Un fournisseur avec qui j'avais certaines affinités m'a recommandé à un homme

d'affaires qui a accepté de mutualiser le risque avec moi, pour faire perdurer mon entreprise nouvelle qui peinait à décoller ».

Par ailleurs, les personnes enquêtées affirment que les connaissances professionnelles (notamment les parties prenantes clés à savoir les fournisseurs et les clients actuels et potentiels) leurs ont permis d'accéder à des informations qui sont importantes pour le développement de leurs projets. L'entrepreneur n°7 s'explique sur la qualité des informations requises en révélant qu'ils ont besoin d'informations et données qui répondent exactement à leurs besoins informationnels afin de gagner en temps et en argent. Il rajoute qu'il faudrait tout de même s'assurer que la source de l'information acquise est bien fiable pour ne pas encourir le risque d'induire les décisions ultérieures.

Par ailleurs, les répondants ne se sont pas prononcés au sujet d'autres types de ressources (matérielles, humaines, sociales) qu'ils peuvent acquérir grâce à leur capital relationnel. Les questions de relance posées leur ont permis de mettre en évidence la quasi-absence de ce type d'échanges relatifs à d'autres types de ressources. Cet accès aux ressources via le capital relationnel entrepreneurial est encore peu probable lorsqu'il s'agit de soutien moral ou de support social. En effet, l'entrepreneur n°3 proclame qu'il lui est arrivé occasionnellement de prendre avis de quelques concurrents indirects collègues, à titre personnel, comme il est était au bord de la faillite, il ya de cela une année.

A titre d'illustration, l'entrepreneur n°4 met en relief que la mise à disposition de personnel par les acteurs faisant partie de son capital social entrepreneurial est possible, mais rarement faite car la sélection et le recrutement de personnes compétentes n'est pas problématique dans le domaine des TIC.

Il résulte de ce qui vient d'être énoncé par l'ensemble des interviewés que, durant la phase de survie-développement des entreprises nouvelles, les ressources clés qui importent le plus sont le financement (en provenance des capitaux-risqueurs) et les informations utiles (suggérées par les parties-prenantes clés de l'entrepreneur). A cet effet, nous avons pris comme mesure conséquente la suppression des ressources liées au support social.

4.1.3. L'analyse de contenu relative aux compétences sociales

Le tableau affiché ci-après rapporte les types d'habiletés sociales que nous avons dégagés compte tenu des discours des interviewés. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Baron et Markman (1998, 2000, 2003) et ceux de Baron (2004, 2007).

Tableau 2- Rapprochement entre les catégories de compétences socio-relationnelles recensées et celles citées dans la littérature

Types de compétences sociales prépondérantes au niveau de la littérature	Catégories de compétences sociales déduites à l'issue de l'étude exploratoire qualitative
Les efforts de valorisation des autres	Gagner une négociation ; bien parler ; sympathiser avec eux ; déployer des compliments, parfois même de la flatterie ; sociabilité ; induire des réactions positives et favorables chez eux.
L'influence interpersonnelle	Savoir persuader et influencer ; savoir convaincre ; attirer ; tu auras leur adhésion ; une interaction efficace avec eux ; savoir se vendre
L'intelligence émotionnelle de soi	Se contrôler, se calmer, gérer les réponses ; tu te montres brave, ambitieux ; te contrôler, te maîtriser, gérer ton stress ; avoir un tempérament modéré et énergique ;
L'auto-efficacité	Tout incombe de soi, de sa croyance en ses capacités ; confiant ; tu parleras à voix haute devant le <i>board meeting</i>

Au niveau des discours engagés avec les entrepreneurs, nous avons noté, que les interviewés ont majoritairement fait allusion aux habiletés sociales mises en relief au niveau de la littérature par Baron et Markman (1998, 2000, 2003), Baron (2004) et Baron et Tang (2009) et qui sont essentiellement l'influence interpersonnelle, l'intelligence émotionnelle de soi et les efforts de relèvement des autres (qui constituent des méthodes déployées en matière de gestion de l'impression). Cependant, force est de mentionner que ces types d'habiletés n'ont pas été appréciées de la même manière par les interviewés. En outre, les autres types de compétences, à savoir la perception sociale, l'adaptabilité sociale et l'expressivité ont été occasionnellement relevées par les répondants.

En effet, dans la terminologie utilisée par les répondants, les termes associés à la persuasion sociale et à l'intelligence émotionnelle de soi sont plus récurrents que ceux liés aux bonnes grâces. Ceci fait que, d'après les répondants : la persuasion sociale est une habileté sociale déterminante ;

l'intelligence émotionnelle de soi est une compétence sociale de moindre ampleur ; alors que la gestion de l'impression via l'éloge d'autrui n'est pas fréquemment déployée.

Par ailleurs, une autre dimension pourrait être dégagée et rajoutée à celles relevées dans la littérature, en prenant en considération ce qui a été relaté par les porteurs de projets. Cette dimension pourrait être dénommée : **l'auto-efficacité**, et ce en référence aux travaux menés essentiellement par Markman et al (2005) et Bandura (2011).

Or, le réexamen des fondements théoriques de l'intelligence émotionnelle de soi et de l'auto-efficacité nous permet de détecter une certaine redondance dans le contenu de ces deux concepts. Ceci concerne la conscience de soi (composante de l'intelligence émotionnelle de soi) qui concorde, dans une large mesure, avec l'auto-efficacité. A cet effet, il nous a paru plus judicieux de nous contenter de l'étude de l'intelligence émotionnelle de soi et d'écarter l'auto-efficacité.

En outre, à travers leurs discours, les entrepreneurs interviewés font allusion aux avantages tirés des compétences sociales dont ils disposent, mettant en relief le rôle d'un capital social entrepreneurial large, « professionnalisé », diversifié et formé essentiellement par des liens faibles.

4.2. Discussion des résultats obtenus

La mobilisation des moyens essentiels en création d'entreprise (notamment financiers et informationnels) a toujours été un défi à relever par les porteurs de projets qui sont en stade de post-émergence de leurs entreprises nouvelles.

Pour apporter un éclairage à ce momentum caractérisé par l'hostilité, la vulnérabilité, et le manque de ressources, une orientation de recherches a émergé pour mettre en valeur la portée du capital relationnel de l'entrepreneur, qui n'est que le produit de l'insertion de ce dernier dans des réseaux sociaux clarifiants et riches en ressources.

Cependant, semble-t-il, qu'à capital relationnel égal, les porteurs de projets ne mobilisent pas de la même manière les mêmes ressources. Disposer d'un capital relationnel riche ne suffirait pas. L'entrepreneur est plutôt convié à bien l'utiliser pour l'exploiter à bon escient.

Or, qui est le premier responsable concerné par le déploiement efficace de ce capital relationnel? Pour apporter des éléments de réponse à ce questionnement, nous avons pris soin de reprendre les écrits de Baron et Markman (1998, 2000, 2003) et ceux de Baron (2004, 2007) et Baron et Tang (2009).

Ces travaux ont mis en évidence que les compétences socio-relationnelles détenues par le porteur d'un projet ont un impact sur son succès financier, mettant en jeu leur éventuelle influence sur la formation et l'extension de son capital relationnel.

Au-delà de la mise en évidence des effets du capital relationnel de l'entrepreneur sur la mobilisation des ressources essentielles en création d'entreprises, le principal apport de la présente étude réside dans la reconsidération du rôle des compétences socio-relationnelles. Ces aptitudes concourent non seulement à l'obtention des ressources sollicitées, mais aussi au développement du capital relationnel entrepreneurial. Ces compétences sont assimilées à une habileté d'interaction avec les autres. Elles renferment, au sens de Baron et Markman (2003), la perception sociale, le management de l'impression (auto-promotion et éloge d'autrui), l'influence interpersonnelle, l'intelligence émotionnelle (de soi et sociale), l'expressivité, et l'adaptabilité sociale.

Néanmoins, l'étude exploratoire que nous avons effectuée a permis de mettre en valeur essentiellement la persuasion sociale, l'intelligence émotionnelle de soi, les bonnes grâces et l'auto-efficacité dont le fondement semble susciter un amalgame quant à sa quasi-ressemblance à l'intelligence émotionnelle de soi.

Wood et Bandura (1989, p.364) ont mentionné que self efficacy réfère à «people's belief in their capabilities to mobilize the motivation, cognitive resources, and courses of action to exercise control over events in their lives». Un peu plus tard, Bandura (1997, 2001), ainsi que Markman et Baron (2001), assimilent l'auto-efficacité à la croyance de l'entrepreneur en ses propres capacités d'accomplir efficacement certaines tâches spécifiques. Ces acceptions de l'auto-efficacité concordent avec celle relative à l'intelligence émotionnelle en soi. A cet effet, nous avons décidé d'écarter l'auto-efficacité de notre modèle conceptuel final.

Ainsi, l'influence interpersonnelle, l'intelligence émotionnelle de soi, et en second ressort le management de l'impression via l'éloge des autres, sont les différentes compétences sociales qui influencent notablement le capital relationnel du porteur d'un projet. Ces habiletés lui confèrent l'aptitude à attirer les parties prenantes clés : clients, investisseurs ... et donc, à accéder aux ressources externes requises au développement d'un projet : informations et financement.

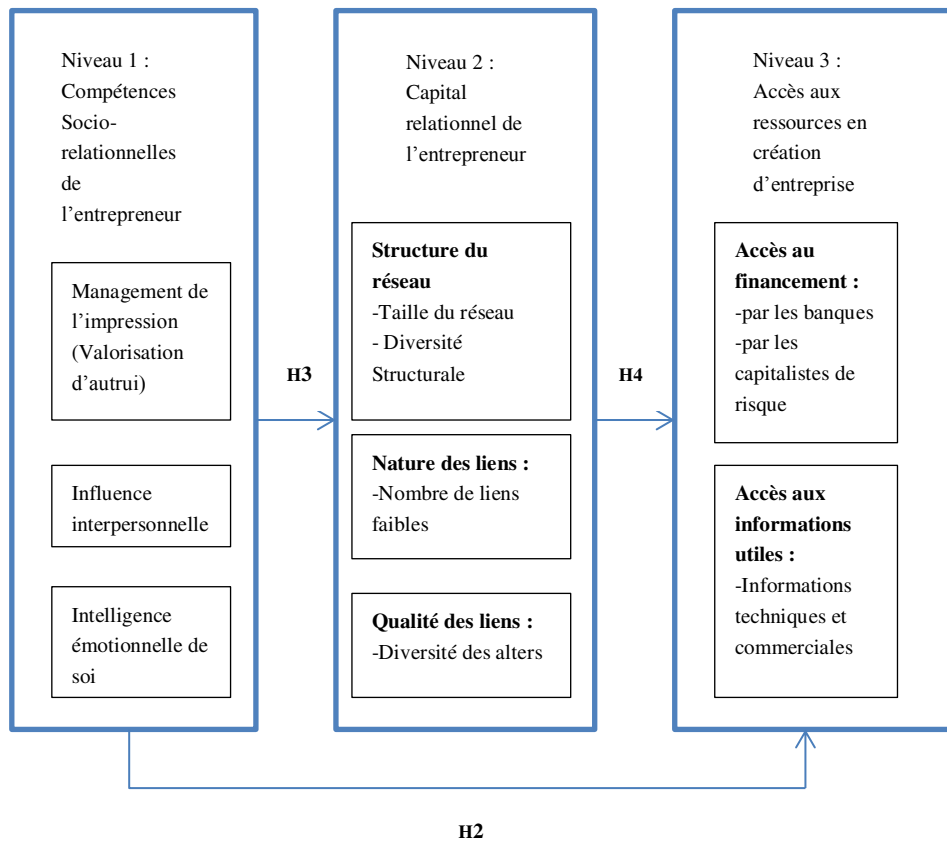
Ceci nous a appelés à focaliser notre attention sur un «entrepreneur orienté réseaux» qui peut facilement enrôler et motiver des acteurs afin de chercher et allouer les moyens (financement, informations, connaissances, opportunités, ...) qui conditionnent le décollage et la persistance de son projet (Johannisson, 1988, 1996 ; Batjargal, 2001).

Dans ce qui suit, nous proposons une modélisation des liens pouvant exister entre les différentes habiletés socio-relationnelles, le capital relationnel du porteur d'un projet et la mobilisation des moyens financiers et informationnels essentiels en création d'entreprise.

4.3. Vers une conceptualisation dynamique d'un "networking entrepreneur"

Le modèle conceptuel présenté dans le schéma affiché dans ce qui suit met en relief les relations pouvant exister entre les trois concepts clés : compétences socio-relationnelles du porteur d'un projet, son capital relationnel entrepreneurial et la mobilisation des ressources en création d'entreprise.

Figure 2- Modélisation des liens compétences socio-relacionnelles de l'entrepreneur/Capital relationnel/Accès aux ressources en création d'entreprise



La relation entre le capital relationnel du porteur d'un projet et la mobilisation des ressources essentielles en création d'entreprise a été largement étudiée et démontrée dans le champ de l'entrepreneuriat, en dépit de l'amalgame tournant autour du choix des dimensions proposées pour l'opérationnalisation de ces deux concepts.

Néanmoins, la mobilisation des moyens requis en création d'entreprise ressources n'incombe nullement au capital relationnel développé par le porteur du projet. Cette mobilisation des ressources est, en partie, influencée par les compétences socio-relacionnelles dont il dispose.

Ces compétences semblent exercer des effets considérables sur le capital relationnel d'une part et sur la mobilisation des ressources financières et des informations requises d'autre part. Conséquence de quoi, elles concourent grandement à la maturation et au développement des entreprises nouvelles. Nous pourrions donc postuler les propositions de recherche suivantes :

*H1 : Plus le capital relationnel du porteur d'un projet est développé, mieux est sa mobilisation des ressources requises en création d'entreprise.

*H2 : Plus les compétences socio-relacionnelles du porteur d'un projet sont développées, mieux est sa mobilisation des ressources requises en création d'entreprise.

*H3 : Les compétences socio-relacionnelles du porteur d'un projet influencent le développement de son capital relationnel.

5. Conclusions et avenues de recherches futures

L'objet de la présente recherche est de mettre en lumière les contributions des compétences socio-relacionnelles à l'éclairage du concept de capital social entrepreneurial facilitant la mobilisation des ressources et moyens indispensables au développement des nouveaux projets de création d'entreprises.

Dans le même sillage des postulats avancés dans les travaux de Baron et Markman (1998, 2000, 2003), ainsi qu'à ceux de Baron (2004, 2007) et Baron et Tang (2009). Le capital relationnel de l'entrepreneur est perçu comme le processus à travers lequel le porteur d'un projet crée et mobilise un réseau de relations sociales aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de son entreprise nouvelle afin d'obtenir des ressources et de faciliter son accès aux moyens indispensables à la pérennisation de son projet. Par ailleurs, nous avons postulé que ce capital relationnel pourrait être appréhendé praxéologiquement au travers trois dimensions : la structure du réseau, la nature des relations sociales qu'il renferme et la qualité de ces liens qui prédisposent le porteur d'un

projet à réunir les moyens financiers et informationnels requis à sa réussite.

Nous avons tenté, en nous appuyant sur les propos de Baron et Markman (2000, 2003), ainsi que sur ceux de Baron (2004, 2007), de repenser le capital relationnel du porteur d'un projet en termes de compétences socio-relationnelles. Ces habiletés comportent, selon ces auteurs : la perception sociale, le management de l'impression, l'influence interpersonnelle, l'expressivité, l'adaptabilité sociale, ainsi que l'intelligence émotionnelle. L'analyse de contenu thématique conduite dans le cadre de cette recherche exploratoire faite auprès d'une dizaine de porteurs de projets tunisiens qui sont en leurs premières années post-crédation, nous a permis de relever un autre type de compétences socio-relationnelles qui est l'auto-efficacité.

La démarche méthodologique adoptée a permis de reprendre le débat sur la portée des compétences socio-relationnelles dont les modes d'opérationnalisation semblent être limités dans le champ de l'entrepreneuriat. Une telle démarche met en relief le rôle moteur que jouent ces aptitudes, aussi bien dans le développement d'un relationnel entrepreneurial, que dans la mobilisation des ressources sollicitées à un stade où l'entrepreneur devrait retrouver son équilibre et atteindre le seuil de rentabilité.

Comme tout travail de recherche, cette étude n'est pas dépourvue de limites. La première limite qui pourrait être signalée dans ce sens est liée à la validité externe. En effet, étant exploratoire, la présente recherche ne permet pas de généraliser les résultats obtenus à d'autres populations, voire à d'autres contextes. Pour dépasser cette limite, nous avons envisagé, dans une étape ultérieure, de tester le modèle conceptuel auprès d'un échantillon large d'entrepreneurs, par le biais d'un questionnaire de recherche. Ce dernier a pour objectif de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses préalablement postulées. Par ailleurs, ceci nous permettra de valider statistiquement les typologies de compétences socio-relationnelles les plus saillantes, puis leurs impacts aussi bien sur le développement du capital relationnel du porteur d'un projet, que sur la mobilisation des ressources utiles en création d'entreprise, et enfin les effets du capital social du porteur d'un projet sur la mobilisation des moyens requis à sa persistance entrepreneuriale.

REFERENCES

- Aldrich, H. E. (2005). Entrepreneurship. Dans Richard Swedberg and Neil Smelser (ed), *Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press and Russell, Sage Foundation, 451-477.
- Aldrich, H. E., et Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4), 645-670.
- Aldrich, H. E., et Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving*. (2nd ed.), London: Sage Publications.
- Aldrich, H., et Zimmer, C. (1985). Entrepreneurship through Social Networks. Dans Sexton DL et Smilor.RW (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, 3-24.
- Anderson, A. R., et Jack, S. L. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant? *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 193-210.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 425-455.
- Baron, A. R. (1998). Cognitive mechanisms in Entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294.
- Baron, A. R. (2004). Social skills. Dans Gartner, W.B, Shaver, N. M., et Carter, P. D, *Handbook of entrepreneurial dynamics: the process of business creation*, 220-233, Thousand Oaks: Sage.
- Baron, A. R. (2007). *The Potential Role of Entrepreneurs' Social Skills in the Success of New Ventures: Why the Ability to Get Along with Others Really Matters*. Dans Carter, W.G, Shaver, K.G., Carter, N.M., & Reynolds, P.D. (eds.), "Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation", Sage, 220-233.
- Baron, A. R., et Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18, 41-60.
- Baron, A. R., et Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance Entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14 (1), 106-116.
- Baron, A. R., et Tang, J. (2009). Entrepreneurs' social skills and new venture performance: mediating mechanisms and cultural generality. *Journal of Management*, Sage Publications, 35 (2), Avril, 282-306.
- Batjargal, B. (2000). *Effects of networks on entrepreneurial performance in a transition economy: The case of Russia*. Dans P. Reynolds et al, (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, MA, 97-110.
- Batjargal, B., et Liu, M. (2004). Entrepreneurs' access to private equity in China: the role of social capital. *Organization Science*, 15 (2), 159-200.
- Bhagavatula, Elfring, T., Tilburg, A.V., et Bunt, G.G.V.D. (2010). How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry?. *Journal of Business Venturing*, 25, 245-260.
- Boxman, E., De Graaf, P., et Flap, H. (1991). The Impact of Social and Human Capital on the Income Attainment of Dutch Managers. *Social Networks*, 13, 51-73.
- Boyatzis, R. E. (2007). Developing emotional intelligence through coaching for occupational excellence. Dans *Reuven Bar-On*, Jacobus G. Maree, and Maurice Elias (eds.), *Educating People to Be Emotionally Intelligent*, Rondebosch, South Africa: Heinemann, 165-180.
- Boyatzis, R. E. (2007). Emotional intelligence competencies are wisdom in practice. Dans Eric Kessler and James Bailey (eds.), *Handbook of Organizational Wisdom*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 223-242.
- Boyatzis, R. E. (2004). *Emotional intelligence*. Dans N. Nicholson, P. Audia & M. Pillutla (eds.), *Blackwell's Encyclopedic Dictionary of Management: Organizational Behavior* (2^{ème} ed.).
- Brush, C. (1992). Market place information scanning activities of new manufacturing ventures. *Journal of Small Business Management*, October 41-53.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, CT: JAI Press.
- Burt, R. S. (1998). The gender of social capital. *Rationality and Society*. 10, 5-46.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cable, D. M., et Shane, S. (1997). A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture capitalist relationships. *Academy of Management Review*, 32, 142-176.
- Carayannis, E. G., et Zedtwitz, M. V. (2005). Architecting glocal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVNs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. *Technovation*, 25 (2), 95-110.
- Carpenter, B. (1993). Relational competence, in *Advances in Personal Relationships*. Dans Perlman, D., Jones, W.H., Jessica Kingsley, (4^{ème} Ed.), London, 1-28.

- Carter, N.M., Gartner, W.B., Reynolds, P.D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11, 151-166.
- Carter, N. M., Williams, M., et Reynolds, P. D. (1997). Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy, and Gender. *Journal of business venturing*, 12, 125-145.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., et Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of personality assessment*, 79 (2), 306-320.
- Cialdini, R. B. (1994). *Interpersonal influence*. Dans Shavitt, S., Brock, T.C. (Eds.), *Persuasion*, Allyn and Bacon, Boston, 195-218
- Chandler, G. N., et Hanks, S. H. (1994). Founder Competence, the Environment, and Venture Performance, ETP, Baylor University.
- Chollet, B. (2005). Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R et D : le cas du secteur des micros et nanotechnologies (Thèse de doctorat). Université Pierre Mendès de Grenoble.
- Chollet, B. (2002). L'analyse des réseaux sociaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat. Communication présenté au 6^{ème} congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal .
- Coleman, J. S. (1990). Social capital in the creation of human capital, *The American Journal of Sociology*, 94, 95-121.
- Davidsson, P., et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18 (3), 301-331;
- Dubini, P., et Aldrich, H. E. (1991). Personal and Extended Networks Are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 6, 305-313.
- Ferris, G. R., Witt, L. A., et Hochwarter, W.A. (2000). *Social skill and work outcomes*. Communication presented at Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans;
- Friedman, H. S., Prince, L. M., Riggio, R. E., & DeMatteo, M. R. (1980). Understanding and assessing non verbal expressiveness: the affective communication test. *Journal of Personal and Social Psychology*, 39, pp.333-353;
- Elfring, T., et Hulsink, W. (2003). Networks in entrepreneurship: The case of high technology firms. *Small Business Economics*, 21 (4), 409-422;
- Fayolle, A. (2007). Entrepreneurship and new venture creation. *The dynamic of the entrepreneurial process*, Cambridge: Cambridge University Press;
- Ferris, G. R., Witt, L. A., et Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1075-1082;
- Gartner, W. B., Bird, B. J., et Starr, J. A. (1992). Acting as if differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (3), 13-31;
- Goleman, D. P. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement, Bantam Books, New York.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Granovetter, M. (2000). The economic sociology of firms and entrepreneurs. Dans Swedberg R. (éd.), *Entrepreneurship, the social science view*, Oxford and New York, Oxford University Press, 244-275.
- Greene, P. G., et Brown, T. E. (1997). Resource needs and the dynamic capitalism typology. *Journal of Business Venturing*, 12, 161-173.
- Groen, M. (2005). Using dialogues with customers as sources of knowledge. *Accounting finance and Management*, 12 (4), 291-296.
- Hall, J., et Hofer, C.W. (1993). Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation. *Journal of Business Venturing*, 8 (1), 25-42.
- Hansen, M. T. (1999). The search transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational sub-units. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-11.
- Hansen, E. L. (2001). *Resource acquisition as a startup process: Initial stocks of social capital and organizational foundings*. Repéré à <http://www.babson.edu/entrepl/>, visited on September 8.
- Hite, J. M., et Hesterly, W.S. (2001). The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22 (3), 275-286.
- Inpken, A. C., et Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30 (1), 146-165.
- Jensen, J., et Greve, A. (2002). Does the degree of Redundancy in Social Networks influence the success of business start-ups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 8 (5), 254-267.
- Johansson, B. (2000). Self-employment and liquidity Constraints: evidence from Finland. *Scandinavian Journal of Economics*, 16, 95-111;
- Johannisson, B. (1998). Personal networks in emerging knowledge-based firms : spatial and functional patterns. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 297-312.
- Johannisson, B. (1996). Paradigms and entrepreneurial Networks-Some methodological challenges. *Entrepreneurship and regional development*, 7, 215-231.
- Johannisson, B. (1988). Business formation: A network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 83-99.
- Julien, P. A., Andriambeloson, E., et Ramangalahy, C. (2004). Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16 (4), 251-269;
- Julien, P. A. (1990). Vers une typologie multicritères des PME. *Revue Internationale PME*, 3 (3-4), 411-425 ;
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. Dans Nohria N. et Eccles R.G. (éd.), *Networks and organizations: structure, form and action*, Boston, Harvard Business School Press, 216-139;
- Kring, A. M., Smith, D. A., et Neale, J. M. (1994). Individual differences in dispositional expressiveness: development and validation of the emotional expressivity scale. *Journal of personality and social psychology*. 66 (5), 934-949;
- Lin, N. (1999). Social networks and status attainment. *Annual Review of Sociology*, 25, 467-487;
- Loury, G. C. (1992). The economics of discrimination: getting to the core of the problem. *Harvard Journal of African American Public Policy*, 1, 91-110.
- Markman, G. D., et Baron, R. A. (1998) Social skills and entrepreneurs' financial success: Evidence that the ability to get along with others really matters. Dans Reynolds et al (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship research*, 88-102, Babson Pak, MA, Babson College.
- Mercklé, P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*. Editions La Découverte, Paris.
- Miles, M. B., et Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*, (2^{ème} éd.), Paris : De Boeck.
- Nahapiet, J., et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266. Repéré à www.jstor.org.
- Neergaard, H. (2005). Networking activities in technology-based entrepreneurial teams. *International Small Business Journal*, 23 (3), 257-278.
- Neergaard, H., et Madsen, H. (2004). Knowledge intensive entrepreneurship in a social capital perspective. *Journal of Enterprising Culture*, 12 (2), 105-125.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., et Carson, D. (2001). Entrepreneurialism, network, analysis, research. *Management Decision*, 39 (9), 749-760.
- Poirot, M. (2005, Septembre). *Les compétences sociales et politiques comme remède aux stress des dirigeants*. Communication présentée à la 16^{ème} Conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine.
- Reagans., et McEvily. (2003). Network structure and knowledge transfer. The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48, 240-267.
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 649-660.
- Riggio, R. E., Watring, K. P., et Throckmorton, B. (1993). Social skills, social support, and psychological adjustment. *Personal and individual differences*, 15 (3), 275-280.

- Rodan, S., et Galunic, D. C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25, 541-556.
- Rowley, T., Behrens, D., et Krackhardt, D. (2000). Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries. *Strategic Management Journal*, 21, 369-86.
- Shane, S., et Cable, D. (2002). Network ties, reputation and the financing of new ventures. *Management science*, 48 (3), Mars, 364-381.
- Shaw, E., et Conway, S. (2000). Dans Carter, Sara and Jones-Evans (Eds), *Enterprise and Small Business*, Pearson Education, Harlow, 367-383.
- Shepherd, D. A., et Zacharakis, A. (2001). The venture capitalist-entrepreneur relationship: control, trust and confidence in co-operative behavior. *Venture Capital*, 3 (2), 129-149.
- Simon, F., et Tellier, A. (2010, Juin). De l'idée au projet : l'influence des réseaux sociaux dans le processus d'innovation. Communication présentée à la XIX^{ème} conférence de l'AIMS, Luxembourg.
- Soetanto, D., et Van Geenhuizen, M. (2012). Social networks' openness, university entrepreneurship and open innovation. *Regional Studies Association*. Repéré à www.regional-studies-assoc.ac.uk.
- Starr, J., et Mac Millan, I. (1990). Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11, 79-92.
- Stuart, T. E., et Sorenson, O. (2005). Social networks and entrepreneurship. Dans *The handbook of entrepreneurship*, 211-228.
- Timmons, J. A. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*, 6th edition. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Thomdike, R. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Inter-Firm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociology Review*, 64, 481-505.
- Van De Ven, A. H., et Poole, M. S. (2002). Field Research Methods. Dans Baum, J.A.C., *Companion to Organizations*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd, 867-888.
- Van De Ven, A. H., et Poole, M. S. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program. *Organization Science*, 1 (3), 313-335.
- Witt, L. A., et Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 809-820.
- Wood, R. E., et Bandura, A. (1989). A Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
- Zacharakis, A. L., et Meyer, G. D. (1998). A lack of insight: Do venture capitalists really understand their own decision process?. *Journal of Business Venturing*, 13 (1), 57-76.